

## サステナビリティ対談

## 入念に準備をし、最適なタイミングで着手する —— それがPPIHのサステナビリティ



執行役員

早川 馨爾

サステナビリティ委員長  
リスクマネジメント管掌  
テナント賃貸事業統括副責任者

取締役 兼 執行役員

二宮 仁美

ダイバーシティ・マネジメント委員長  
ダイバーシティ・マネジメント管掌  
デザイン統括責任者

### 女性活躍推進を「線」として捉えた「循環型プラン」

二宮：最初に、これまでのダイバーシティ・マネジメント委員会（以下、DM委員会）の取り組みについて、お話ししたいと思います。

私がダイバーシティ推進の責任者となった2020年11月、始めにやったことは過去の取り組みの振り返りでした。というのは、以前からPPIHグループではダイバーシティ推進のために多数のプロジェクトが行われていましたが、いずれも効果は限定的で解散してしまったという事実があったからです。振り返りの結果、過去の取り組みは女性活躍という視点での定量・定性的な調査や、その事実をもとにした戦略的な目標設定がなされていたわけではなかったことが多く、課題に対してピンポイントで対処する「点」の活動であったと感じました。振り返りの結果を踏まえ、DM委員会では全体像を捉える

ための実態調査を実施し、管理職の男女比率、職位別・勤続年数別の分布などを数値化・見える化し、そこから課題を抽出し、関連部署と議論しながら活動目標と戦略を明確にしておくことに重点を置きました。その戦略を「循環型プラン」と呼び、「採用→定着→管理職登用→役員登用→企業成長」という5つのステージを設定し、女性の活躍が循環し、企業成長につながることを前提としています。各ステージに同時にアプローチすることで管理職比率や平均勤続年数、賃金などの指標を男女間で同程度にすることを総合的にめざしています。

DM委員会の設置から2年経ちましたが、最初の半年で調査、その後の半年で各施策のトライアルを行い、2年目はその中から効果が出たもの、例えば女性店長100名の輩出をめざ

す研修プログラム「RISE!100」などをブラッシュアップして継続し、効果が想定より限定的であったものは改善し、再度挑戦しています。

早川：大規模な実態調査も会社として初の試みで、いろいろ大変だったと思いますが……。

二宮：これまでデータを女性活躍という切り口で、しかも「点」ではなくつながった「線」として見るのがなかったため、各部署から数字を出してもらい、それらをリンクして捉えることができるまでは、どのようなデータを出せばいいのかわかることや、データを出すこと自体にも時間を要しましたし、苦労しました。それでも調査によってメイト（アルバイト）で

は女性が7割を占める一方、正社員では2割程度と、想定以上に女性社員が少ないことがわかるなど、女性活躍という側面においては深刻な状況と受け止めています。

早川：ダイバーシティについては、DM委員会以前にも推進主体として源流推進本部にダイバーシティ推進課という部署があり、私も責任者を務めた経験があります。当時も圧倒的に社員数の男女差が大きすぎるといった問題意識はあったものの、抜本的な改革を進めるまでには至りませんでした。2020年11月にDM委員会が立ち上がり、二宮さんが委員長に就任してからさまざまな取り組みが一気に進み始めたという印象を持っています。

### 出産と仕事がトレードオフになってはいけない

二宮：ダイバーシティを推進させていく上では、企業理念である「源流」をベースに「多様性を認めていこうよ」という気持ちを社内の皆が当たり前持っていることは、大きな強みだと思っています。

早川：「源流」には自分の意見をはっきり述べよとも書いてあるので、当社では「女性だから意見を言わない」ということもなく、みんな積極的に自分の考えを表明しますね。

二宮：今年、女性活躍意識調査を女性社員に向けて行ったのですが、その中でも、他社がレポートされている女性社員の昇進意欲が2割程度なのにPPIHでは7割を超え、当社グループの女性のモチベーションと会社へのエンゲージメントの高さが際立っており、そのような女性社員の気持ちを具現化していきたいと考えています。一方、当社の職位分布を見ると、管理職の最初のステージであるヘッドチーフからは女性が急激に少なくなるなど男性と女性ではボリュームゾーンが異なってきます。そこに何かしら女性の意欲を削いでしまう壁があるのではないかと考えています。

早川：やはり出産・子育てなど女性特有と考えられていたライフイベントの影響でしょうか。

二宮：それも理由の一つであると思います。日本社会全体の課題でもあります。私は出産と仕事がトレードオフになってはいけないと感じています。自分の経験を振り返っても、

出産・育児により自己管理などのマネジメント能力は格段に向上し、加えて他者への理解、当社の企業理念である「主語の転換」という面でもプラスに作用しました。出産・育児と仕事はお互いに良い影響を与え合うことができキャリア面から見てもスキルアップにつながると感じています。社内ではマイノリティの属性に在り中で、これまで17年勤務し、妊娠出産・産休育休を経験してきた者として、出産・育児がスキルアップにつながるということは自分自身を通して今後も示していきたいと思っています。

早川：そういえば、二宮さんは小さなお子さまがいて、時短勤務でしたか。

二宮：私は時短勤務でもあり、子どものことで休むこともあり、360度評価では厳しい評価を予想してビクビクしていたのですが、逆に後輩から「頑張っほしい」「道を切り開いてほしい」「みんなにその姿を示してほしい」などのコメントが寄せられ、とても感動したのを覚えています。

いまは、時短勤務を活用中ですが、絶対に17時には会社を出るようにしています。もちろん連絡がまったくつかないということではなくパソコンやスマホから指示を出すこともありますが、形として区切りを付け、そしてその姿をあえて見せていかないと、子育て中の従業員、将来子どもを産みたいと思っている女性がキャリアアップを諦めてしまうと思うので。

### プライベートも含む根本的な意識改革が必要

二宮：ダイバーシティは女性活躍に限りませんが、PPIHの認識レベルはまだこれからだと思います。PPIHは実力主義の会社であり、性別も、年齢も、国籍も関係なく自分の能力を自分の得意分野で発揮できることが大前提ですが、その反面、それが当然できていると思い込み、正確に実態を認識できていません。会社から求められるから対応するというのではなく、根本的な意識の変容が必要です。

例えば男性であれば、家庭に帰った後もパートナーとの

フェアな役割分担が当たり前となるようなラディカルな変革が必要だと思いますし、そのための第一歩として、まずは男性の育児休暇制度など制度の部分でも会社が整備していく必要があると思います。

早川：そうですね。本来そういう方向に持っていくべきですね。営業の現場でも男性の育休取得などに対しては、上司や周囲の目も当然のこととして温かくなってきていると思います。以前に比べると育休を取得する男性社員も増えてきました。

## 中・長期的なリスクを考え、サステナビリティへの関心が高まり現職に

**二宮**：早川さんは、7月にサステナビリティ委員会が立ち上がり、ここまでの状況はいかがですか？

**早川**：このポジションで動き出して1年半ですが、私自身まだサステナビリティについては勉強中ということもあり、体系的なアプローチというよりCO<sub>2</sub>排出量削減目標の設定、TCFD対応、サプライチェーンの人権対応など、まずは目の前にあるやらなければならない課題をできるものから順次進めている状況で、課題は山積み、そして勉強しなければいけないことも山積みといったところです。

**二宮**：サプライチェーン・マネジメントでは、サステナブル調達方針やサプライチェーン行動規範を策定されましたね。

**早川**：いま説明会を実施してパートナーの理解に努めているところです。多くのパートナー企業に対しPPIHとして重視すべきこと・世の中から求められる各種社会課題に対応していかなければならないという意識を浸透させていくのはかなり難しい作業で、まずは動きながら、改善すべきところか

ら進めていくという形で取り組んでいます。

**二宮**：サステナビリティ委員長は、リスクマネジメント本部長との兼任ですが、なにかお考えがあって委員長になられたのですか？

**早川**：2年半ほど前、それまでの営業本部、MD開発本部などの営業部門から一転してリスクマネジメント本部に異動になりました。当初は「リスクマネジメント」というより、起きたことを即時に処理する「リスク対応」の部署という印象でしたが、ESG役員研修を通じて中・長期的な気候変動リスクなどについて学び、本来リスクマネジメントはどうあるべきかなど深く考えるようになりました。そんな中、サステナビリティ委員会新設の際に打診があったのを受け「ぜひやらせてください」と前のめりで答えたのが今に至る経緯です。

ここまでサステナビリティ委員会の活動を通じてサステナビリティへの認識が自分の中で大きく変わり、プライベートな生活面でも、例えば買い物の際には食品ロスを意識し、車の買い替えもCO<sub>2</sub>のことを考えたり、影響の大きさを実感しています。

## 鍵は現場の意識改革にあり

**早川**：PPIHでは「権限委譲」により現場が主役でバックオフィスはサポートという役割分担が徹底され、サポート側から呼びかけたとしても現場は納得しないと動きません。それはサステナビリティでも同様であり、本部によるトップダウンでは現場が動いてくれません。現場はあくまでも目の前のお客さまに集中しているので、例えばCO<sub>2</sub>削減などでアクションを投げかけても、顧客最優先主義に基づく意義を問われて跳ね返されてしまうのが現実です。当社は腹落ちしたことに対する現場のスピード感は圧倒的に強い組織なので、まずは現場を納得させるべからぬ説明と現場の意識改革を最優先に考えて取り組んでいます。

また、CO<sub>2</sub>削減に直接つながる電気代節約などは現場目線で取り組んで成果を出している店舗もあり、それらの成功体験を集めて横伝播を図り、「他店で成功しているならうちもできるよね」という感覚を持ってもらうのは有力な手段の一つになるのではないかと考えています。



**二宮**：ダイバーシティでも、評価を行う直属上司のアンコンシャス・バイアスをどう改善していくかについて現場の意識改革の必要性を強く感じています。意識改革の手段として、いまDM委員会では社内報への女性活躍事例の掲載、管理職向けセミナーなどを実施していますが、サステナビリティ委員会では現場に働きかけをしていますか？

**早川**：まずは社内組織の中でサステナビリティのさまざまな取り組みに関わる部署がどこなのかを明確にし、その部署がどの役割でどんな風に関与できるのかを整理した上で、協力してもらえよう主張し続けることだと思います。

現場は短期で結果を求められるので、中長期的な時間軸で成果を捉えるサステナビリティの意義を納得してもらうのは、当然ながら容易ではありません。当社の強みである権限委譲による現場の推進力にネガティブな影響を与えないよう折り合いをつけ、バランスさせていくことが肝要でしょう。実際に震災復興時の対応などでは現場主導で素晴らしい働きをみせたので、リスクマネジメントの観点からも権限委譲をトレードオフにすべきでないと考えています。本部主導で強力にサステナビリティを推進できないのは歯痒いですが、それでも少しずつ意識の変容を図り、徐々にですが変化は着実に起こりつつあると感じています。

**二宮**：現場のお客さまへの対応、コストとのバランスは難しいですね。今後も常にサステナビリティ、ESGの経済合理性は追っていくべき課題だと思います。現実には、ロシアによるウクライナ侵略のような想定外の出来事が起きる時代です。エネルギーの枯渇など、ESGで言及されているリスクは現実の問題と

して存在しているということに気づいてほしいとは思いますが……。

**早川**：現場の意識改革を促すという点では、やはりトップマネジメントによるコミットメントが大きな影響力を持ちます。その意味で、吉田CEOが「Visionary 2025/2030 中長期経営計画」にESGを取り入れたことは、今後、全社をあげての進捗にプラスになるものと期待しています。女性活躍についても吉田CEOがマストだと明言しているので、さらに加速していかなければならないのでしょうか。

**二宮**：取締役会でもダイバーシティはESG課題の中で比較的に理解が得やすいテーマになっていると思います。とはいえ役員の中で当社の女性活躍の現状に危機感が広がって

## サステナビリティでは海外先進事例の国内展開は慎重に

**二宮**：海外拠点に目を向けると、国によっては店長全員が女性という話も聞かれます。同じ企業理念の下で事業を行っているのに日本は女性が活躍できていない状況に大きなギャップを感じます。企業理念以前に日本の文化、男女の役割分担意識などが与える影響が大きいということでしょう。海外からの情報は、古くからの文化、役割分担意識が残る国内に何らかの影響を与えるはずと感ずるので、今後は海外拠点のダイバーシティ状況、取り組みについて定量的に情報を収集し、国内の取り組みに役立てていきたいと考えています。さらに国内外の事例を収集・整理した上で参考になるものは世界でも活用し、グループ全体の成長につなげていくことができればと思います。

## 着実な準備により一段と大きい成果をめざす

**早川**：サステナビリティへの社会的要請が高まっていることから、当社にも他社に先駆けた取り組みで業界をリードしていきたいという発想は当然あるし、戦略的に十分可能だと思います。ただしPPIHは実際には「なにがなんでも一番」を良しとするような会社ではなく、どちらかといえば情報収集や準備を万端に整え、また、サステナビリティとしても一つの側面を見るのではなく多面的に考えた最適のタイミングを見極めて一斉にスタートダッシュをかける——この時の推進力を特色・強みとする企業です。サステナビリティ推進においても、そうしたスピード感を活かした戦略を選択していきたいと考えています。

ダイバーシティ推進でも、当社はスタート時期が遅かったという面があるとはいえ、二宮さんはデータ収集から会社としての目標を掲げて宣言するまで、1年ちょっとで到達しています。他社にはないスピード感ですよ。

**二宮**：確かに、十分に準備をして「来たな」というときにダッシュするのは、PPIHならではですね。私もそれまでの業務の中で普通に実践してきたから可能だったのかもしれませんが。

るかという、まだまだと感じますが……。

**早川**：自分ごととして捉えるということや危機感という面では差がありますね。個人的にはサステナビリティについての理解促進のため、役員向けの研修・教育は今後もテーマを絞り、継続が必要だと思っています。

**二宮**：もうひとつ、女性役員が一人という状態は、変えていきたいと思っています。国際的なガイドラインや、厚生労働省が提案する基準では女性比率が3割にならないと多様性が確保されているとはいえ、組織としてさまざまな面で変革を進めるためにも、役員や上級管理職の女性比率は上げていきたいと考えます。

**早川**：サステナビリティに関しても、海外については情報を集め始めた段階ですが、少しずつ現場の状況が掴める状況になっており、情報収集の効率化・仕組み化なども検討していきたいと思っています。

今後はサステナビリティ先進地域の事例について調査・研究し、国内の活動に取り込むことで日本のサステナビリティ推進の加速を図ることも必要になると思いますが、一方で、進んでいる海外の取り組みをダイレクトに日本に持ってきて今の市場には受け入れられないこともあります。海外の取り組みを国内で展開するには慎重さとバランス、そしてタイミングが求められると考えています。

**早川**：気候変動についてもサステナビリティ委員会が2021年7月に発足、翌2月にはTCFDに賛同し、シナリオ分析と開示まで、半年足らずでやりました。サステナビリティではPPIHのスタートは他社と比べて遅かったかもしれませんが、着手してからの集中力でどこにも負けないはずですよ。今後も、当社の強みを活かし、持続可能な社会の構築に貢献し、そして当社自身も成長し続ける両軸で取り組んでいきたいと思っています。

